

در سالنامه قدیم درخواست اعلام وصول
شده است.

به نام خداوند جان و خرد

اصول سرپرستی

تالیف: سر آوی و ترجمه:

مهدی تقی‌پوری

علی روربه‌نیا

محمد همتی‌فر

تهران

انتشارات ساکو

۱۳۹۴

تیموری، مهدی، ۱۳۵۹ -

اصول سرپرستی کاربردی: مطابق سرفصل مصوب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
(مهارت‌های مشترک) دانشگاه جامع علمی کاربردی / تألیف گردآوری و ترجمه مهدی
تیموری، علی روزبه‌نیا، محمد همتی‌فر

تهران: ساکو، ۱۳۹۴.

۱۶۴ ص: مصور.

۹۷۸-۶۰۰-۷۲۷۰-۶۷-۷

فیپا

کتابنامه: ص ۱۶۳.

مدیریت

رهبری

کارکنان - سرپرستی

سازمان

روزبه‌نیا، علی، ۱۳۶۱ -

همتی‌فر، محمد، ۱۳۶۳ -

دانشگاه علمی - کاربردی، مرکز آموزش علمی - کاربردی علوم و فنون قزوین

۱۳۶۴ ۸۷۴ ت ۳۷/۲ HD

۶۵۸

۳۹۴

سرشناسه

عنوان و نام پدیدآور

مشخصات نشر

مشخصات ظاهری

شابک

وضعیت فهرست‌نویسی

یادداشت

موضوع

موضوع

موضوع

موضوع

شناسه افزوده

شناسه افزوده

شناسه افزوده

شناسه افزوده

رده‌بندی دیویی

شماره کتابشناسی

تلفن مرکز بخش: ۰۲۱-۶۶۵۷۲۶۰۲-۶۶۴۹۱۱۲۴

www.ashresaco.ir



انتشارات ساکو

نام کتاب

اصول سرپرستی

مؤلفان

مهدی تیموری، علی روزبه‌نیا و محمد همتی‌فر

ناشر

ساکو

با همکاری

مرکز آموزش علمی - کاربردی علوم و فنون قزوین

واژه‌نگار

انتشارات ساکو

طرح جلد

انتشارات ساکو

لیتوگرافی

طاووس رایانه

چاپخانه

اصلانی

سال نشر

۱۳۹۴

نوبت چاپ

اول

شمارگان

۱۰۰

قیمت

۱۱۵۰۰ تومان

شابک

۹۷۸-۶۰۰-۷۲۷۰-۶۷-۷

ISBN : 978-600-7270-67-7

«مسئولیت مطالب کتاب به عهده مؤلف و حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به انتشارات ساکو است.»
اخطار! هرگونه کپی و تکثیر از نظر شرعی و قانونی مجاز نمی‌باشد و پیگرد قانونی دارد.

فهرست مطالب

عنوان.....	صفحه
ارتباط میان اصول پایه رفتار با دیگران و انتظارات اساسی افراد.....	۲۹
مشکل.....	۳۰
نقش سرپرست در پیشگیری و حل مشکلات.....	۳۱
روش علمی حل مشکل.....	۳۱
مرحله اول: حقایق را پیدا کنید.....	۳۱
مرحله دوم: اطلاعات را بسنجید و تصمیم بگیرید.....	۳۴
مرحله سوم: اجرای تصمیم.....	۳۵
مرحله چهارم: پیامدها را بررسی کنید.....	۳۵
انواع مشکل.....	۳۶
مشکلات از نظر زمان وقوع.....	۳۶
مشکلات نهفته (پنهان).....	۳۶
مشکلات از جنبه کاربردی.....	۳۷
جلوگیری از بروز مشکل.....	۳۷
واکنش‌های انسانی.....	۴۰
اصل کش و واکنش و رفتار سرپرست.....	۴۰
ماهیت انسان و ارتباطات.....	۴۱
فرد ارتباطات.....	۴۳
انواع ارتباطات.....	۴۵
موانع ارتباطات میان افراد.....	۴۶
روان‌های خود ارتباطات (تنش‌زدایی در مدیریت).....	۴۸
حل اختلاف.....	۴۹

فصل ۳: مسئولیت و اختیار

مسئولیت و اختیار.....	۵۴
مبانی سازماندهی.....	۵۴
تعریف سازمان.....	۵۵
سازماندهی.....	۵۵
تقسیم کار.....	۵۵
طبقه‌بندی یا واحدسازی.....	۵۶
الگوهای جدید سازماندهی.....	۶۰
سازماندهی بر مبنای پروژه.....	۶۰
سازماندهی ماتریسی یا خزانه‌داری.....	۶۱
ترکیب مختلط.....	۶۱
اصول سرپرستی در سازمان‌های تولیدی و خدماتی.....	۶۲
تعریف اختیار.....	۶۳

عنوان.....	صفحه
پیشگفتار.....	۷

فصل ۱: مفهوم سرپرست و سرپرستی

مفهوم سرپرستی.....	۱۰
تاریخچه سرپرستی.....	۱۰
جایگاه سرپرست در تیم مدیریت.....	۱۱
ارزش و اهمیت سرپرستی.....	۱۳
تئوری‌هایی در زمینه سرپرستی.....	۱۴
تئوری رسمی یا سخت.....	۱۴
تئوری احساسی یا انسانی.....	۱۴
تئوری حساسیت یا شخصی و روشنایی.....	۱۴
انواع سرپرستی.....	۱۵
سرپرست مستبد یا اتوکرات.....	۱۵
سرپرست آزادمنش و دموکرات.....	۱۵
نقش‌های سرپرست.....	۱۶
وظایف سرپرستی.....	۱۷
مهارت‌ها و توانایی‌های سرپرستی.....	۱۷
مهارت‌های سرپرستی.....	۱۸
توانایی‌های سرپرستی.....	۱۸
منابع چهارگانه سرپرستی.....	۱۹
ویژگی‌های اخلاقی سرپرست ایده‌آل.....	۱۹
اصول سرپرستی.....	۲۰
مسئولیت‌های سرپرستی.....	۲۱
دلایل عدم موفقیت سرپرستان.....	۲۲
منابع قدرت و ابزارهای سرپرستی.....	۲۳

فصل ۲: ارتباط مؤثر

ارتباط مؤثر.....	۲۶
انتظارات (توقعات) اساسی افراد.....	۲۶
رفتار انسانی.....	۲۶
کار با ارزش.....	۲۶
شناخت شخصیت.....	۲۷
تأمین امنیت.....	۲۸
فرصت نشان دادن ابتکار و خلاقیت به افراد.....	۲۸
پیشرفت.....	۲۸
اصول ایجاد رابطه خوب با دیگران.....	۲۸

۹۴	کاربرد نتایج ارزشیابی
۹۵	معیارهای ارزشیابی
۹۶	ویژگی‌های طرح ارزشیابی
۹۷	مراحل ارزشیابی
۹۸	شاخص‌های ارزیابی
۱۰۱	آیین‌نامه‌های کاری و پرسنلی
۱۰۱	تعاریف کلی و اصولی
۱۰۱	قرارداد کار و شرایط الزامی انعقاد آن
۱۰۳	مقررات قانون کار در رابطه با دستمزد
۱۰۴	انواع شیفت‌های کاری متداول
۱۰۵	مزایا
۱۰۵	پاداش
۱۰۶	دستمزد تعطیلات رسمی
۱۰۶	دستمزد ایام مرخصی
۱۰۶	انواع مرخصی استحقاقی و میزان آن
۱۰۷	اوقات تلف شده
۱۰۷	محدودیت‌های قانون کار در مورد سن و جنس
۱۰۷	شرایط کار زنان
۱۰۸	شرایط کار نوجوانان
۱۰۸	سازمان کارگری
۱۰۸	مدیکا
۱۰۸	سازمان‌های کارگری
۱۰۹	نیروی انسانی و مأمول استراتژیک
۱۰۹	بهره‌وری و اثربخشی نیروی انسانی
۱۱۱	عوامل همکارانه در بهره‌وری

فصل ۵: انگیزش

۱۱۶	انگیزش
۱۱۶	مطالعات انگیزشی
۱۱۶	انگیزش و عملکرد
۱۱۶	نظریه هدف‌گذاری
۱۱۷	مشارکت در کارها
۱۱۸	اهداف نظام پیشنهادات
۱۱۹	ابعاد نظام مشارکت
۱۱۹	چگونگی اجرای نظام پیشنهادات
۱۲۱	نتایج مورد انتظار از اجرای نظام پیشنهادات
۱۲۲	موانع و محدودیت‌های فراروی اجرای نظام مشارکتی
۱۲۴	رهنمودهایی برای اجرای موفقیت‌آمیز نظام مشارکت

۶۴	فرایند تفویض اختیار
۶۵	محیط کار
۶۵	گروه‌ها
۶۶	گروه‌ها و سازمان
۶۶	گروه‌ها و عملکرد کاری

فصل ۴: هدایت و کنترل

۷۰	هماهنگی
۷۰	مفهوم هماهنگی
۷۰	نیاز به هماهنگی
۷۰	روش هماهنگی
۷۱	کنترل
۷۱	تعاریف کنترل
۷۳	انواع کنترل
۷۳	عوامل مؤثر در کنترل
۷۴	روش‌های کنترل
۷۶	ایجاد کنترل مؤثر
۷	نقش اطلاعات و رایانه در کنترل
۷۶	نقش سرپرست در تصمیم و کنترل کیفیت
۷۶	مدل‌های کنترل کیفیت
۷۷	نمودارهای کنترل
۷۸	مشکلات کنترل
۷۸	مدیریت زمان بر اساس جداول کاری متغیر
۷۸	اصول زمان‌بندی کارها و زمان‌سنجی انجام کار
۷۹	مطالعه کار
۷۹	هدف‌های مطالعه کار
۷۹	شیوه‌های مطالعه کار
۸۲	وظایف مدیریت منابع انسانی
۸۳	شغل
۸۳	مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۸۶	سیستم‌های ارزیابی عملکرد
۸۷	چه کسی ارزیابی می‌کند؟
۹۰	مبانی ارزیابی عملکرد
۹۲	ارزشیابی
۹۳	انگیزش
۹۳	پاداش
۹۳	هزینه
۹۳	نتیجه
۹۳	سطح مقایسه

ویژگی‌های یک پیشنهاد خوب	۱۲۴
مشخصات افراد مشارکت‌جو	۱۲۵
ویژگی‌های سازمان مشارکت‌جو	۱۲۵
کلیاتی در زمینه آموزش	۱۲۵
تعیین نیازهای آموزشی	۱۲۸
سرپرست‌ها و آموزش کارکنان	۱۳۰
نحوه محاسبه میزان پاداش و تشویقی پرسنل	۱۳۳
نقش‌ها، منظورها و معانی پاداش‌ها	۱۳۳
انواع پاداش‌ها	۱۳۳
طرح‌های تشویقی یا روش‌های ترکیبی	۱۳۴
طرح‌های تشویقی انفرادی	۱۳۵
نظام مزد و پاداش	۱۳۶
نظام‌های اضافه پرداخت (پرداخت بر اساس تولید اضافی)	۱۳۷
محاسن و معایب طرح‌های	۱۳۸
طرح امرسن	۱۳۸
طرح‌های تشویقی گروهی	۱۳۹
طرح پاداش پرستمن	۱۳۹
فصل ۶: بهبود شرایط محیط کار	
بهبود شرایط محیط کار	۱۴۰
تعریف حادثه ناشی از کار	۱۴۱
انواع حادثه	۱۴۸

اهداف حفاظت فنی و بهداشت کار	۱۵۰
بهداشت کار	۱۵۰
بهداشت کار در سطح جهان و ایران	۱۵۱
سازمان بین‌المللی کار (I.L.O)	۱۵۱
سازمان بهداشت جهانی (W.H.O)	۱۵۲
سازمان بین‌المللی استاندارد (I.S.O)	۱۵۲
بهداشت کار در ایران	۱۵۲
روان‌شناسی کار	۱۵۳
رابطه کار و انسان	۱۵۴
عوامل فردی ایجاد سانحه	۱۵۴
عوامل هیجانی	۱۵۵
مسئولیت‌ها و حقوق کارفرمایان و کارکنان	۱۵۵
وظایف سازمان در ایمنی افراد	۱۵۶
عوامل تأثیرگذار بر حوادث کاری	۱۵۶
روش‌های جلوگیری از بروز سانحه	۱۵۶
طبقه‌بندی بیماری‌های شغلی	۱۵۸
اصول اساسی بهداشت کار	۱۵۸
شنش اصل درباره جلوگیری از سوانح	۱۵۹
وظیفه سرپرست در پیشگیری از سوانح	۱۶۰
بریت ایمنی	۱۶۱
منابع و مأخذ	۱۶۳

پیشگفتار

دانش مدیریت که در دهه‌های اخیر بر اساس نظریه‌های جدید و بر مبنای تحولات سریع علم و فناوری پیشرفت زیادی کرده است. منابع انسانی را به عنوان مهمترین وسیله توسعه و رشد اقتصادی اجتماعی و فرهنگی هر جامعه‌ای معرفی می‌کند.

در هر سازمان صنعتی، خدماتی و آموزشی مسئولیت و نگهداری، بهسازی و به کارگیری مطلوب منابع انسانی به طور مطلوب با مدیران و در راستای اهداف و سیاست‌های سازمان می‌باشد.

به تعبیر دیگر، سربست‌ها حلقه ارتباطی مؤثری میان کارکنان و مدیران هستند و با استفاده صحیح و مفید از امکانات و منابع موجود، هماهنگی میان افراد و واحدهای سازمانی را فراهم می‌سازند. اهمیت و جایگاه سربست‌ها در هر سازمان ایجاب می‌کند تا این گروه نیز همانند سایر مدیران در راستای بهسازی نیروی انسانی، همواره از آموزش‌های نظری و عملی لازم برخوردار باشند.

آموزش سربستی در ایران ابتدا توسط وزارت کار و امور اجتماعی آغاز و تا به امروز به وسیله چند سازمان آموزشی ادامه یافته است که از آن جمله می‌توان به مؤسسه مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، و مراکز دانشگاهی اشاره کرد که طی دهه گذشته دوره‌های متعدد آموزش سربستی را با استفاده از اساتید مجرب و با کیفیتی مطلوب و به طور فراگیر برگزار نموده است.

مخاطبان اصلی این کتاب دانشجویان بخصوص دانشجویان علمی کاربردی در تمامی رشته‌ها در مقطع کاردانی می‌باشند. این کتاب مطابق با سرفصل دروس اصلی سربستی شورای برنامه‌ریزی درسی و آموزشی علمی کاربردی و به ارزش ۲ واحد تدوین گردیده است.

در فصل اول کتاب سعی شده است با بهره‌گیری از مفاهیم مدیریتی، ذهن مخاطب را نسبت به این موضوع آشنا ساخته و همچنین جایگاه سربست در تیم مدیریت، وظایف سربستی و ویژگی‌های اخلاقی سربست ایده‌آل را بیان کند. فصل دوم به موضوع ارتباط مؤثر اختصاص دارد و انتظارات اساسی افراد، اصول ایجاد رابطه خوب با دیگران، نقش سربست در پیشگیری و حل مشکلات و روابط انسانی سربست در محیط کار را شرح می‌دهد. توضیحاتی در خصوص مسئولیت و اختیار در فصل سوم ارائه گردیده است. فصل چهارم به مفهوم هدایت (هماهنگی) و کنترل می‌پردازد. مباحث مربوط به انگیزش کارکنان، سیستم نظام پیشنهادات و نحوه اجرا و پیاده‌سازی آن در سازمان در فصل پنجم ارائه شده است. در فصل پایانی کتاب نیز موضوع بهبود و شرایط محیط کار، ایمنی و بهداشت در هنگام کار و نیز پیشگیری از وقوع حوادث کار مطرح شده است.

در اینجا لازم می‌دانیم از دانشجویانمان در تمامی دانشگاههای علمی کاربردی و سایر مؤسسات و دانشگاهها که انگیزه تدوین این کتاب را در ما ایجاد کردند، تشکر کنیم. همچنین از ریاست محترم مرکز علمی کاربردی علوم و فنون قزوین جناب آقای بابایی و مدیریت محترم انتشارات ساکو جناب آقای غلامی کلیشمی که از چاپ و نشر این اثر استقبال و حمایت کردند، سپاسگزاری می‌نماییم. اگر چه در این کتاب سعی شده است که نظرات اساتید و صاحب‌نظران این علم و موضوعات پیرامون آن جمع‌آوری شود اما بدون شک این کتاب دارای نقایصی احتمالی است که امیدواریم بتوانیم با جمع‌آوری نظرات شما اساتید و دانشجویان محترم آنها را رفع نماییم.

مهدی تیموری (teymourimahdi@yahoo.com)

محمد همتی‌فر (mohammad_htf2005@yahoo.com)

علی روزبه‌نیا (Ali_roozbeh@yahoo.com)

تابستان ۱۳۹۴

www.ketab.ir